



XXVI Интернационални научни скуп
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегичком менаџменту

21. мај 2021, Суботица, Република Србија

Биљана Ђорђевић

Економски факултет Ниш
Ниш, Република Србија
biljana.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs

Сандра Милановић

Иновациони центар Универзитета у Нишу
Ниш, Република Србија
sandramilanovic89@yahoo.com

Маја Ивановић-Ђукић

Економски факултет Ниш
Ниш, Република Србија
maja.djukic@eknfak.ni.ac.rs

Винко Лепојевић

Економски факултет Ниш
Ниш, Република Србија
vinko.lepojevic@eknfak.ni.ac.rs

ЗНАЧАЈ ЗАДОВОЉСТВА КОМУНИКАЦИЈОМ И ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ ЗА ПОВЕЋАЊЕ РАДНОГ АНГАЖОВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Апстракт: Задовољство комуникацијом (ЗК) и задовољство послом (ЗП) као позитивни исходи у вези са послом могу имати кључну улогу у повећању радног ангажовања запослених. Посебно је изражен притисак на запослене током пандемије вирусом COVID-19 да остану радно ангажовани, мотивисани за рад и посвећени ономе што раде, иако су се услови обављања свакодневних радних задатака значајно променили. С тим у вези, предмет анализе овог рада је утицај ЗК и ЗП, са једне стране, на димензије радног ангажовања запослених, као што су: енергија, преданост и удубљеност у посао, са друге стране. За разлику од претходних студија које су доводиле у везу ЗП и радно ангажовање запослених, односно намеру за напуштањем организације, циљ ове студије је испитивање утицаја ЗК и ЗП на радно ангажовање запослених. Сходно овако постављеном циљу спроведена је линеарна вишеструка регресиона анализа на узорку од 202 запослена у Републици Србији. Подаци за ову студију прикупљени су током 2019. године. У оквиру студије тестирана су три модела у којима су ЗК и ЗП биле независне варијабле, док су енергија, преданост и удубљеност у посао биле зависне варијабле. Резултати студије су показали да је ЗП у сваком од тестираних модела имало статистички значајан утицај на димензије радног ангажовања запослених, док је ЗК имало позитиван утицај, али не и статистички значајан у два модела. Ова студија пружа одређени допринос обогаћивању литературе из ове области у Републици Србији, посебно у области расветљавања фактора који покрећу запослене да на радном месту пруже више од онога што се од њих формално тражи.

Кључне речи: задовољство послом, задовољство комуникацијом, радно ангажовање

THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION SATISFACTION AND JOB SATISFACTION FOR INCREASING THE WORK ENGAGEMENT OF EMPLOYEES IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract: Communication satisfaction (CS) and job satisfaction (JS) as positive job-related outcomes can play a crucial role in increasing employee engagement. Particular pressure was put on employees during the COVID-19 virus pandemic to stay engaged, motivated to work and committed to what they do, although the conditions for performing daily work tasks have changed significantly. In this regard, the subject of the analysis of this paper is the impact of CS and JS, on the one hand, on the dimensions of employee engagement, such as energy, dedication and absorption, on the other hand. Unlike previous studies that linked the JS to the work engagement or the turnover intentions of employees, the aim of this study is to examine the impact of the CS and the JS on the work engagement of employees.

In accordance with this goal, a linear multiple regression analysis was performed on a sample of 202 employees in the Republic of Serbia. Data for this study were collected during 2019. The study tested three models in which CS and JS were independent variables, while energy, dedication, and absorption were dependent variables. The results of the study showed that JS in each of the tested models had a statistically significant impact on the dimensions of work engagement, while CS had a positive impact, but not always statistically significant. This study provides a certain contribution to the enrichment of literature in this area in the Republic of Serbia, especially it sheds the light on the factors that motivate employees to provide more in the workplace than what is formally required of them.

Key words: job satisfaction, communication satisfaction, work engagement

1. УВОД

Радно ангажовање запослених (*енгл.* work engagement) било је предмет истраживања многобројних студија. Велико интересовање аутора за ову тему може се оправдати чињеницом да је она повезана са великим бројем позитивних исхода у радној средни од којих су, са становишта послодаваца, свакако најзначајније перформансе запослених (Tisu, Lupşa, Virgă, и Rusu, 2020; Wu, Inoue, Filo, и Sato, 2020). Из тог разлога истраживања у преходном периоду била су усмерена ка идентификовању фактора који доводе до повећања радног ангажовања запослених. Показало се да посебно место међу њима заузимају задовољство комуникацијом и задовољство послом (Jauri, и Llací, 2015; Yalabik, Rayton, и Rapti, 2017; Ofei-Dodoo, и сар., 2020).

Имајући у виду значај радног ангажовања запослених за перформансе које запослени остварују, на простору Републике Србије у преходном периоду, такође, је било одређених истраживања у којима се испитивала повезаност задовољства комуникацијом, задовољства послом и радног ангажовања запослених. Међутим, углавном се анализирао или само утицај димензија задовољства послом или само утицај задовољства комуникацијом на радно ангажовање запослених (Нешић, 2019). Радова, у којима се испитивао утицај обе варијабле на радно ангажовања запослених, до сада није било. Имајући у виду наведено, аутори овог рада своје истраживање ће усмерити на испитивање утицаја обе варијабле на радно ангажовање запослених. Прецизније, циљ овог рада је испитивање утицаја задовољства комуникацијом и задовољства послом на димензије које чине радно ангажовање запослених, као што су: енергија, преданост и удубљеност у посао. Истраживање је спроведено на узорку запослених, махом, из јужне Србије.

Рад је структуриран тако што је након уводних разматрања дат преглед основних теоријских поставки на којима се базира модел истраживања, као и полазне хипотезе. Након тога приказани су методологија истраживања, резултати истраживања и њихова дискусија, док су на крају рада дата закључна разматрања.

2. ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ И РАЗВОЈ ХИПОТЕЗА

У овом делу рада дат је осврт на три концепта повезана са предметом истраживања рада. То су: задовољство комуникацијом, задовољство послом и радно ангажовања. Након тога, на основу прегледа досадашњих истраживања у овој области, дефинисане су полазне хипотезе.

Задовољство комуникацијом. Према Spitzberg-у (1983) комуникацију треба посматрати као компетентност. Самим тим комуникацију треба доводити у везу са вештинама комуницирања, мотивисаношћу комуницирања и знањем о комуникацији. Основна сврха пословне комуникације, тј. комуникације унутар организација, јесте да се запосленима пренесе порука о циљевима и задацима које треба да остваре, за шта се могу користити различити формални, али и неформални канали. Запослени, са друге стране, могу бити мање или више задовољни начином на који се одвија комуникација у њиховим организацијама. Ниво тог задовољства се, пак, даље рефлектује на многе појаве које су повезане са њиховим радом, као што су радни учинак (Jalalkamali, Hyun, и Nikbin, 2016), радно ангажовање (Jauri, и Llací, 2015), намера за напуштањем организације (Naz, и Gul, 2014; Doleman, Twigg, Bayes, и Chivers, 2020), задовољство послом (Smith, Patmos, и Pitts, 2018; Doleman, и сар., 2020), организациона посвећеност (Naz, и Gul, 2014; Mustamil, Yazdi, Syeh, и Ali, 2014) итд. Имајући у виду значај задовољства комуникацијом за различите појаве и исходе у радној средини, Downs и Hazen (1977) су детаљније изучавали овај феномен и дефинисали осам димензија задовољства комуникацијом које одређују укупан ниво задовољства њоме, као што су: комуникациона клима, комуникација надређеног, организациона интеграција, квалитет медија, хоризонтална неформална комуникација (комуникација са колегама), општа организациона перспектива (корпоративне информације), комуникација са подређенима и повратне информације персоналу.

Задовољство послом. Један од напознатијих аутора који се бавио питањем задовољства послом је, свакако, Spector (1997). Поменити аутор је задовољство послом посматрао као ниво до кога људи воле или не воле посао који обављају, односно као задовољство одређеним димензијама посла (Spector, 1997). Међутим, у литератури се по питању задовољства послом издвојило и гледиште да је задовољство послом резултат процене појединца да ли су испуњена његова очекивања од посла (Dawis и Lofquist, 1984). С тим у вези Dawis и Lofquist (1984) наводе да је задовољство послом запосленог базирано на реципрочној размени између његових потреба и окружења у коме ради. Задовољство послом као радни исход је, такође, једна од често истраживаних категорија у области менаџмента људских ресурса. Показало се да има позитивно дејство на перформансе запослених

(Roberts, и David, 2020), организациону посвећеност (Cherif, 2020; Mwesiwа, Tusiime, и Ssekiziyivu, 2020), организационо грађанско понашање (Asgari, Mezginejad, и Taherpour, 2020; Ђорђевић, Ivanović-Ђukić, Lepojević, и Milanović, 2020), радно ангажовање (Yalabik, и сар., 2017; Ofei-Dodoo, и сар., 2020), смањење напуштања организације (Doleman и сар., 2020).

Радно ангажовање. Радно ангажовање запослених је, такође, врло важна тема у области организационог понашања и менаџмента људских ресурса. Показало се да је важан фактор перформанси запослених (Tisu, и сар., 2020; Wu, и сар., 2020), што је навело велики број аутора да се бави се идентификовањем варијабли које одређују његов ниво. С тим у вези, показало се да на радно ангажовање запослених, између осталог, утичу и задовољство комуникацијом (Јаурі, и Llacі, 2015) и задовољство послом (Yalabik, и сар., 2017; Ofei-Dodoo, и сар., 2020). Поједини аутори су, пак, своју пажњу усмерили на истраживање структуре овог феномена. Тако су Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma и Bakker (2002) утврдили да се радно ангажовање запослених састоји из следећих димензија: енергија (енгл. energy), преданост (енгл. dedication) и удубљеност у посао (енгл. absorption). Енергија се односи на напор који запослени улаже при обављању посла, преданост на инспираност и идентификацију са послом, а удубљеност у посао се односи на време проведено на послу које запослени није провео са другима и да посао креира код њега осећај да је време пролазно (Schaufeli и сар., 2002). Са друге стране, Kahn (1990, стр. 703) сматра да лично ангажовање људи зависи од користи, смислености, гаранција, сигурности и доступности ресурса које сматрају да добијају у некој ситуацији.

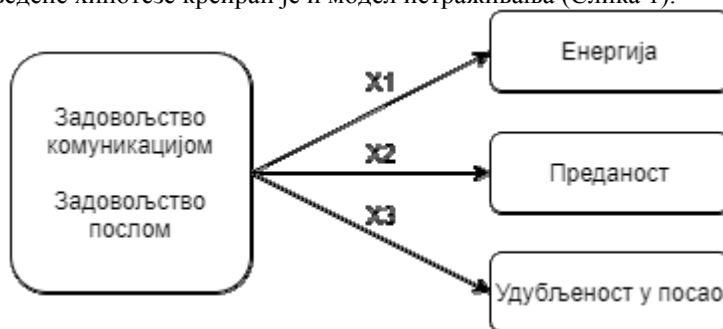
Развој хипотеза. Као што је истакнуто, велики број студија бавио се истраживањем, како предиктора радног ангажовања (Јаурі, и Llacі, 2015; Yalabik, и сар., 2017), тако и последица његовог већег нивоа (Tisu, и сар., 2020; Wu, и сар., 2020). Када су у питању предиктори, Yalabik и сар. (2017) се позивају на теорију социјалне размене и истичу да када је запослени задовољан послом, биће више ангажовани на свом послу. Сличног мишљења су и Ofei-Dodoo, и сар., (2020) који наглашавају да задовољство послом позитивно утиче на радно ангажовање. Са друге стране, Јаурі и Llacі (2015) сугеришу да здрава комуникациона клима представља „омогућавајући“ фактор укупног радног ангажовања. Имајући у виду наведено, за потребе овог рада полази се од следећих хипотеза:

H1: Задовољство комуникацијом и задовољство послом имају статистички значајан позитиван утицај на енергију као димензију радног ангажовања.

H2: Задовољство комуникацијом и задовољство послом имају статистички значајан позитиван утицај на преданост као димензију радног ангажовања.

H3: Задовољство комуникацијом и задовољство послом имају статистички значајан позитиван утицај на удубљеност у посао као димензију радног ангажовања.

Имајући у виду горе наведене хипотезе креиран је и модел истраживања (Слика 1).



Слика 1: Модел истраживања
Извор: Аутори

3. МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Дизајн истраживања и узорак. Спроведено истраживање је квантитативног карактера, при чему је за прикупљање података коришћен упитник. Да би тестирали постављене хипотезе, било је потребно анкетирати запослене који представљају циљну популацију. Подаци су прикупљени током 2019. године на простору јужне Србије. Овај део Републике Србије представља регион који има мању стопу запослености, као и мањи број прилика за проналазак запослења у односу на друге регионе, те представља добру истраживачку базу јер исходи у вези са послом који се јављају у редовним околностима не морају се подразумевати у овом региону. Учесници истраживања били су запослени који су на добровољној бази попуњавали упитник у електронској форми преко Гугл форм (енгл. Google forms) платформе или у папирном облику.

Структуру случајног узорка чинила су 202 запослена, 74 мушког пола (36,6%) и 128 женског пола (63,4%). Детаљна структура узорка приказана је у следећој табели.

Табела 1. Структура узорка

	Фреквенција	Процент (%)
Пол	202	100
Мушки	74	36,6
Женски	128	63,4
Старост	202	100
20-29	82	40,6
30-39	90	44,6
40-49	18	8,9
>50	12	5,9
Радно искуство	202	100
1-10 година	168	83,2
11-20 година	20	9,9
21-30 година	12	5,9
31-40 година	2	1,0
Образовање	202	100
Средња школа	26	12,9
Основне студије	78	38,6
Мастер студије	84	41,6
Докторат	14	6,9

Извор: Прорачун аутора

Опис инструмената и варијабли истраживања. Поред питања која су се односила на основне социо-демографске карактеристике испитаника, коришћена су три инструмента и то: за оцену задовољства послом, за оцену задовољства комуникацијом и за оцену радног ангажовања испитаника. Задовољство послом испитаника мерено је уз помоћ Минесота (енгл. Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) упитника. Коришћена је краћа форма упитника која садржи двадесет исказа које су испитаници оцењивали на Ликертовој скали од пет нивоа задовољства одређеним аспектом посла који обављају. Значајно је истаћи да је на овој скали „1“ значило веома незадовољан/на, „3“ неутралан/на, а „5“ веома задовољан/на. Према Weiss, Dawis, England, и Lofquist (1967), један од аспеката посла исказан је следећом тврдњом у упитнику: „Начин на који се моји сарадници слажу једни с другима“.

Задовољство комуникацијом испитаника је оцењено применом упитника за оцену задовољства комуникацијом (енгл. Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ) аутора Downs и Hazen (1977). Поменути инструмент чине четрдесет питања за оцену осам димензија задовољства комуникацијом запосленог (на пример, комуникација надређеног). У овом сегменту креирања базе података коришћен је упитник без питања која се односе на мерење задовољства комуникацијом менаџера, јер није било испитаника на таквим радним местима. Испитаници су имали задатак да оцене своје ставове (на пример, „Конфликти се решавају на прави начин путем одговарајућих канала комуникација“) на Ликертовој скали од седам нивоа. Вредност „1“ на Ликертовој скали представљала је велико незадовољство, „4“ неутралан став“, а „7“ велико задовољство сваком тврдњом. Један исказ је ради постизања задовољавајуће поузданости упитника искључен из анализе („Гласине су присутне у нашој организацији“).

За разлику од схватања Kahn-а (1990), за потребе ове студије биће коришћен приступ Schaufeli и cap. (2002) који радно ангажовање виде као тродимензионални концепт. Самим тим, радно ангажовање испитаника је варијабла која је мерена употребом упитника аутора Schaufeli и Bakker (2004). Овај инструмент (енгл. Utrecht Work Engagement Scale – UWES) састоји се из седамнаест ставова у вези са послом подељених у три категорије: енергија, преданост и удубљеност у посао. Сваки став (на пример, „На послу сам ментално јак/а“) оцењиван је на скали седмостепеној Ликертовој скали од 1-никад до 7-увек, којима је испитаник исказивао своја размишљања о послу који обавља. На овој скали је „4“ представљао неутралан став испитаника.

Показатељ поузданости коришћених мерних скала, Кронбах алфа, приказан је у Табели 2.

Технике анализе података. Како би се тестирале предложене хипотезе, применом SPSS 26 програма спроведена је дескриптивна анализа варијабли коришћених у истраживању. Затим су проверене претпоставке примене параметарских тестова и, како је доказана испуњеност услова, приступљено је спровођењу корелационе и регресионе анализе ради тестирања везе и утицаја између варијабли истраживања. Напомињемо да је примењена вишеструка линеарна регресиона анализа за тестирање утицаја задовољства послом и задовољства комуникацијом на димензије радног ангажовања испитаника – енергија, преданост и удубљеност у посао.

4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

Резултати истраживања. Да би тестирали предложене хипотезе, коришћени су параметарски тестови. Дескриптивна статистика, Кронбах алфа и Пирсонов коефицијент корелације приказани су у Табели 2.

Табела 2. Дескриптивна статистика и корелације

	Средња вредност	Стандардна девијација	Кронбах α	1	2	3	4	5	6
1. Задовољство комуникацијом	4,7620	1,12241	0,958	1					
2. Задовољство послом	3,7079	,71580	0,949	,768**	1				
3. Енергија	5,2178	1,08044	0,884	,687**	,777**	1			
4. Преданост	5,1861	1,29730	0,927	,654**	,798**	,897**	1		
5. Удубљеност у посао	5,1139	1,08432	0,851	,551**	,702**	,842**	,864**	1	
6. Радно ангажовање	5,1718	1,09692	0,958	,660**	,795**	,956**	,964**	,945**	1

Напомена: **Коефицијент корелације је значајан на нивоу 0,01

Извор: Прорачун аутора

Табела 2 приказује да су средње вредности задовољства послом (средња вредност = 3,7079) и задовољства комуникацијом (средња вредност = 4,7620) изнад просека. У погледу димензија радног ангажовања ситуација је иста. Присутне су надпросечне вредности те се закључује да запослени испољавају ангажованост на послу. Коефицијенти корелације показују јаку позитивну везу између варијабли задовољство послом и задовољство комуникацијом, са једне стране, и димензија радног ангажовања, са друге стране. Иако високе вредности коефицијената корелације између варијабли указују на постојање мултиколинеарности, провером се долази до закључка да мултиколинеарност не би требало да утиче на резултате регресионе анализе.

Табела 3 приказује резултате вишеструке регресионе анализе три модела. Први модел тестира утицај задовољства комуникацијом и задовољства послом на енергију као димензију радног ангажовања. Други модел тестира утицај задовољства комуникацијом и задовољства послом на преданост као димензију радног ангажовања, док трећи модел тестира утицај задовољства комуникацијом и задовољства послом на удубљеност у посао као димензију радног ангажовања.

Табела 3. Резултати регресионе анализе

Зависна варијабла	Модел 1 Енергија	Модел 2 Преданост	Модел 3 Удубљеност у посао
Константа	4,169 (1,417)	-,701 (1,642)	5,473 (1,661)
Задовољство комуникацијом	,230*** (0,071)	,126 (0,082)	,032 (0,083)
Задовољство послом	1,313*** (0,146)	1,841*** (0,170)	1,479 *** (0,172)
R square	,624	,641	,493
Adjusted R2	,620	,637	,488
Change R2	,624***	,641***	,493***
F	164,926***	177,400***	96,729***

Напомена: Стандардизована грешка је дата у заградама; *** $p < 0,001$

Извор: Прорачун аутора

На основу напред приказаног може се закључити да су сва три модела истраживања статистички значајна и да је оправдано наставити даљу евалуацију регресионих коефицијената независних варијабли у сваком моделу.

У првом моделу, задовољство комуникацијом има позитиван утицај на енергију као зависну варијаблу модела ($\beta = ,230$, $p < 0,001$). Са друге стране, задовољство послом има, такође, позитиван утицај на поменути димензију радног ангажовања, али је његов регресиони коефицијент значајно већи него код претходне независне варијабле ($\beta = 1,313$, $p < 0,001$). Анализа регресионих коефицијената сугерише да ће на енергију као напор који запослени улаже при обављању посла значајан бити утицај задовољства послом, док ће задовољство комуникацијом имати секундарни значај. На крају, резултати потврђују прву хипотезу, која је дефинисана тако да задовољство комуникацијом и послом имају статистички значајан позитиван утицај на енергију као димензију радног ангажовања.

Други модел, којим је тестиран утицај независних варијабли на преданост као зависну варијаблу. У овом случају регресиони коефицијент задовољства комуникацијом нема статистичку значајност, али је зато утицај варијабле задовољство послом значајан и праћен високом вредношћу регресионог коефицијента ($\beta = 1,841$, $p < 0,001$). Самим тим, инспираност и идентификација послом, односно преданост послу је под значајним утицајем задовољства послом запосленог. Друга хипотеза је на основу претходног исказаног делимично потврђена.

У трећем моделу, дејство задовољства комуникацијом је позитивно али није значајно, а задовољства послом је и позитивно и статистички значајно ($\beta = 1,479$, $p < 0,001$) на удубљеност у посао. Као и у претходна два модела, задовољство послом јесте одлучујућ фактор за осећај особе да је време проведено на послу време које

запослени није провео са другима и да посао креира код њега осећај за време проведено на послу. Трећа хипотеза је, такође, делимично потврђена.

Општи закључак на основу спроведене анализе је да је утицај задовољства послом на све три димензије радног ангажовања увек позитиван и статистички значајан. Наиме, како се оно повећава повећавају се и енергија, преданост и удубљеност у посао.

Дискусија резултата истраживања. Као што је већ истакнуто, у литератури изостају истраживања која су усмерена на заједнички утицај задовољства комуникацијом и задовољства послом на радно ангажовање запослених. Истраживање које су спровели аутори овог рада усмеравају, међутим, на закључак да уколико су запослени задовољни комуникацијом и послом, да то значајно доприноси њиховом радном ангажовању. Притом се показало да је задовољство послом значајнији предиктор свих димензија радног ангажовања запослених, док је задовољство комуникацијом предиктор радног ангажовања само у погледу енергије запослених коју улажу на послу. Та чињеница може бити приписана томе што запослени више вреднују задовољство послом за своје даље улагање напора на радном месту, него што томе доприноси задовољство комуникацијом. Поред тога, више вредновање задовољства послом у односу на задовољство комуникацијом може се оправдати и чињеницом да задовољство послом обухвата и димензије које омогућавају егзистенцију (зарада), за разлику од димензија које чине задовољство комуникационим процесима у организацији.

Имајући у виду досадашња истраживања у овој области, као и резултате истраживања приказане у овом раду, може се „повући“ одређена паралела. Наиме, у раду Јаурі и Llaci (2015) показало се, такође, да је задовољство комуникацијом утицало за ниво радног ангажовања запослених. Тачније, утврђено је да задовољство комуникацијом објашњава 63% варијација у укупном радном ангажовању запослених у банкарском сектору у Албанији. Нешић (2019) је, такође, дошла до сличних закључака као у нашој студији обзиром да је утврдила да је задовољство комуникацијом позитивно корелирано са радним ангажовањем ($r=0,770$) запослених у Републици Србији. Yalabik и сар. (2017) отишли су и корак даље када је у питању испитивање утицаја задовољства послом на радно ангажовање запослених. Наиме, поменути аутор је са сарадницима истраживао утицај осам димензија задовољства послом, посматраних према Spectog-у (1997), на сваку од димензија радног ангажовања (енергија, преданост и удубљеност у посао). Показало се да задовољство самим садржајем посла позитивно утиче на све три димензије радног ангажовања. Даље, Ofei-Dodoo, и сар. (2020) су дошли до сличних закључака до којих су дошли и аутори овог рада. Наиме, показало се да је задовољство послом битан фактор радног ангажовања запослених будући да у поменутој студији задовољство димензијама посла објашњава 0,54% варијација у радном ангажовању запослених у здравству.

ЗАКЉУЧАК

Рад је имао за предмет истраживања утицај фактора као што су задовољство комуникацијом и задовољство послом на димензије радног ангажовања, као што су: енергија, преданост и удубљеност у посао. Резултати истраживања спроведени у јужном делу Републике Србије су показали да су запослени задовољни и комуникацијом унутар својих организација и задовољни послом будући да су вредности за наведене варијабле изнад просека. Треба поменути и да је корелациона анализа указала на позитивну везу између обе категорије задовољства и димензија радног ангажовања упућујући на закључак да повећање задовољства и послом и комуникацијом води већем радном ангажовању запослених.

Како би се тестирале предложене хипотезе, регресионом анализом дошло се до закључка да су у случају енергије значајани предиктори и задовољство комуникацијом и задовољство послом, али се значајна предност даје утицају задовољства послом. Када се ради о преданости и удубљености, анализа је доказала да значајан варијабилитет ових варијабли описује искључиво задовољство послом запосленог, али не и задовољство комуникацијом.

Изузетан значај задовољства послом за радно ангажовање запослених указује на потребу менаџера у Републици Србији да уложи напоре за одржање нивоа тог задовољства изнад просека, али и да не занемарују значај комуникације за запослене. Такође, они могу посматрати посебне категорије задовољства комуникацијом и послом како би идентификовали тачан утицај сваке од њих на радно ангажовање. Ово се може сматрати недостатком спроведене студије, али и могућим правцем будућег истраживања.

Од осталих ограничења овог рада треба указати да су организовани само на запослене јужног дела Републике Србије, те их није могуће генерализовати. Поред тога, истраживање је спроведено у релативно стабилним условима пословања, када још увек није било пандемије корона вируса. Сасвим је извесно, међутим, да када је реч о комуникацији, да је она у условима текуће здравствене кризе у значајној мери отежана с обзиром да многи запослени раде од куће, односно да многи (кључни) запослени одсутвују са посла услед здравствених проблема, док када је реч о задовољству послом, јасно је да су се многи фактори који на задовољство послом запослених утичу погоршали, будући да се рад многих запослених се одвија у условима повећаног стреса, неизвесности и бриге за запослење.

Ипак, допринос ове студије је што скреће пажњу на важност ставова запослених за њихово понашање, односно перформансе, и што указује на могуће правце унапређења истих.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Asgari, A., Mezginejad, S., и Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Dawis, R. V., и Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Doleman, G., Twigg, D., Bayes, S., и Chivers, P. (2020). Paediatric nurses' satisfaction with organisational communication, job satisfaction, and intention to stay: A structural equation modelling analysis. *Collegian*. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2020.11.005>
- Đorđević, B., Ivanović-Đukić, M., Lepojević, V., и Milanović, S. (2020). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: the Example of Employees in the South East of Serbia. In *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-386-2_25
- Downs, C. W., и Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., и Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance. *Management Decision*, 54(4), 796–814. <https://doi.org/10.1108/md-01-2015-0003>
- Jaupi, F., и Llaci, Sh. (2015). The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, 8(2), 191-200. <https://doi.org/10.4236/jssm.2015.82021>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Mustamil, N., Yazdi, A. M., Syeh, S. S., и Ali, M. A. (2014). A dimensional analysis of the relationship between communication satisfaction and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 75.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I. и Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253-268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Naz, S., и Gul, S. (2014). Moderating role of organizational commitment between communication satisfaction and turnover intentions among nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29(1), 39-52.
- Нешић, А. (2019). *Развој модела интерне комуникације засноване на поверењу* [УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА У НОВОМ САДУ]. Преузето са: <http://nardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/11600/Disertacija.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Ofei-Dodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. *International journal of medical education*, 11, 47-53. <https://doi.org/10.5116/ijme.5e3e.7f16>
- Roberts, J. A., и David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109702>
- Schaufeli, W., и Bakker, A. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December*, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. и Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Smith, S. A., Patmos, A., и Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spitzberg, B. H. (1983). Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education*, 32(3), 323–329. <https://doi.org/10.1080/03634528309378550>

- Tisu, L., Lupşa, D., Virgă, D., и Rusu, A. (2020). Personality characteristics, job performance and mental health: the mediating role of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 153, 109644. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109644>
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., и Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., и Sato, M. (2020). Creating shared value and sport employees' job performance: the mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1779327>
- Yalabik, Y. Z., Rayton, A. B., и Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 248-265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>